

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza řízení zásob a nákupu ve firmě UNIS COOL, s.r.o.

Analysis of Inventory Management and Purchase in the Company UNIS COOL, s.r.o.

Student: Dagmar Kohutová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Otto Tyrlik, CSc.

Ostrava 2010

Čestné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 6. května 2010

vlastnoruční podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Otto Tyrlikovi, CSc. za odborné vedení mé bakalářské práce a za čas, který mi věnoval. Dále děkuji společnosti UNIS COOL, s.r.o. za souhlas se zpracováním informací.

Obsah

1	ÚVOD	6
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALÝZY	7
2.1	ÚVOD DO NÁKUPNÍHO MANAGEMENTU.....	7
2.1.1	Vývoj nákupu.....	7
2.1.2	Pojem a funkce	8
2.1.3	Nákupní rozhodovací proces.....	9
2.1.4	Marketingový mix a volba dodavatele.....	11
2.2	ŘÍZENÍ NÁKUPU	14
2.2.1	Plánování a tvorba nákupní strategie	14
2.2.2	Organizace a umístění útvaru nákupu.....	17
2.2.3	Vedení lidí	19
2.2.4	Kontrola	20
2.3	ŘÍZENÍ ZÁSOB	21
2.3.1	Zásoby, jejich klasifikace a podstata řízení.....	21
2.3.2	Charakteristika nákladů a průběh čerpání zásob.....	23
2.3.3	Modely řízení zásob.....	24
2.3.4	Moderní přístupy k řízení zásob	26
3	CHARAKTERISTIKA FIRMY UNIS COOL, S.R.O.	28
4	ANALÝZA ŘÍZENÍ ZÁSOB A NÁKUPU	30
4.1	ŘÍZENÍ NÁKUPU	30
4.1.1	Organizace a umístění útvaru nákupu.....	30
4.1.2	Vedení lidí a kontrola.....	32
4.2	MARKETING A NOVÉ CESTY NÁKUPU	33
4.2.1	Nákupní proces, marketing a volba dodavatele	33
4.2.2	Nové cesty nákupu.....	35
4.3	ŘÍZENÍ ZÁSOB	36
4.3.1	Zásoby a jejich řízení	36
4.3.2	Moderní přístupy k řízení zásob	37
5	NÁVRHY NA ŘEŠENÍ ZJIŠTĚNÝCH PROBLÉMŮ.....	39
5.1	CELKOVÉ SHRUTÍ PROBLÉMŮ	39
5.2	NÁVRHY NA ŘEŠENÍ ZJIŠTĚNÝCH PROBLÉMŮ	39
5.2.1	Řízení nákupu.....	39
5.2.2	Nákupní proces.....	40
5.2.3	Řízení zásob.....	41
5.2.4	Další možnosti změn.....	41
6	ZÁVĚR.....	42
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	43
	SEZNAM ZKRATEK.....	44
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	45
	SEZNAM PŘÍLOH.....	46
	PŘÍLOHA A – PODKLADY PRO ANALÝZU ABC	47

1 Úvod

V minulosti byl význam řízení nákupního procesu a činností s ním souvisejících přehlížen. Vývoj v této oblasti nás však posunul dále a dnes si již řada podniků uvědomuje obrovský potenciál, ze kterého může těžit při upevňování své pozice na trhu. Vždyť ceny nakupovaných komodit výrazně ovlivní ceny nabízených výstupů a v konečném důsledku hospodářský výsledek podniku. Nebojím se říci, že řízení zásob a nákupu je jednou ze stěžejních podnikových činností, a proto se právě toto téma stalo předmětem mé bakalářské práce. A důvod jeho zvolení? Možnosti a rizika, která toto řízení přináší.

Vytváření vysokých zásob jistě dovolí zkrátit dodací lhůty výrobků, ale stejně tak zvýší riziko zastarání materiálu a jeho poškození či náklady na skladování. Jakýkoliv problém, ať už ve výrobě či prodeji, může mít svůj původ právě v řízení nákupu.

Chceme-li se bavit o tom, zda je toto téma aktuální, pak musím říci, že za stávající ekonomické situace více než kdy jindy. Současná ekonomická krize nedává prostor pro chyby, i když na druhé straně může přinášet i jisté možnosti a výzvy a zaručeně prověří funkčnost všech útvarů. Na povrch pak vyjde nejeden problém. A každé špatné rozhodnutí nejen v oblasti řízení zásob a nákupu může pro podnik znamenat daleko vyšší riziko, než v období konjunktury.

V teoretické části této bakalářské práce se snažím o přiblížení problematiky řízení zásob a nákupu, přičemž jsem tuto rozdělila do třech okruhů. V úvodu začínám stručným popisem vývoje nákupu u nás, objasňuji základní pojmy a funkci, provádím nákupním procesem a v krátkosti se zmiňuji i o marketingu. Následuje podrobnější náhled do řízení zásob a nákupu a vysvětlení jeho podstaty. Jako podklad pro vypracování teorie mi posloužily informace čerpané z odborné literatury, jejíž výčet je uveden v seznamu za praktickou částí a závěrem.

Praktická část je opět rozčleněna do třech oddílů. Nejprve představuji společnost s ručením omezeným UNIS COOL, s.r.o., ve které následně provádím analýzu vybraných oblastí a navrhuji možnosti řešení zjištěných nedostatků a problémů, jež budou představovat zlepšení současného stavu, což je také cílem této práce. Vycházím z vnitropodnikových údajů a vlastních zkušeností plynoucích z plnění funkce nákupce v této společnosti.

2 Teoretická východiska analýzy

2.1 *Úvod do nákupního managementu*

2.1.1 Vývoj nákupu

Vývoj nákupu úzce souvisí s proměnami hospodářského života. Jestliže podmínky poválečného nedostatku zboží vyžadovaly zásobování za jakoukoliv cenu, centrálně plánovaná ekonomika marketingové snahy nákupců deformovala a další vývoj nejen v této oblasti u nás na dlouhá léta zastavila.

Důležitým mezníkem je rok 1989, kdy došlo ke změně politické situace. Zaváděním principů tržní ekonomiky zmizely balance materiálů tolik charakteristické pro totalitní režim. Pravý trh se však teprve tvořil. V řadě odvětví bylo potřeba vytvořit konkurenční prostředí a toho nebylo možné docílit „přes noc“. Regulace cen zpočátku znemožňovala využít monopolního postavení na trhu a liberalizace cen problém nevyřešila, protože dovážené zahraniční materiály byly často podstatně dražší, zejména pokud šlo o materiály vysoké kvality či využívající špičkové technologie. Transformované podniky se navíc musely potýkat s nekvalifikovaným a neodborným personálem ve vztahu k novým podmínkám, platební neschopností, jazykovou bariérou pro obchodování se zahraničím, nízkou úrovní komunikace, vysokým opotřebením strojů, zařízení i budov atd. V řadě z nich převážily ryze soukromé zájmy vrcholového managementu před úsilím o přežití podniku. V těchto těžkých dobách manažeři často odcházeli a podnik se ocital bez zkušeného vedení. Nově vzniklé podniky zase narážely na vysokou byrokracii a často i úplatnost úřadů, těžko dostupné úvěry, špatné pracovní návyky lidí, problémy se získáním vstupních materiálů přiměřené kvality a ceny v tuzemsku, nedobytné pohledávky či vysoké daňové zatížení. Domácí trh byl z hlediska koupěschopnosti lidí oslaben cenovou liberalizací i antiinflační regulací mezd.

Významnějšího posunu vůbec v přístupu k řízení podniku jsme se dočkali ve druhé polovině devadesátých let viz [13]. Ačkoliv došlo i na změny v nákupu, stále na něj bylo pohlíženo jako na čistě operativní funkci. Pozornost managementu se upírala spíše na stranu prodeje a nákup vnímala jako „nutné zlo“. Se sílícím tlakem ze strany přibývajících konkurencí na zvýšení kvality či snížení ceny, si však management začal klást otázky a k odpovědím se dopracoval právě v oblasti nákupu. Tím začalo jeho strategické hledisko přibývat na významu. Dnes se ocitáme na prahu dalšího vývoje.

2.1.2 Pojem a funkce

Na nákup můžeme pohlížet jako na systémový proces směny žádoucího produktu za protihodnotu a útvar, který tuto funkci zajišťuje, je oddělení nákupu.

Jeho hlavním úkolem je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů hmotnými či nehmotnými vstupy, a to ze správného zdroje, v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě viz [11].

Předpoklady pro splnění této funkce:

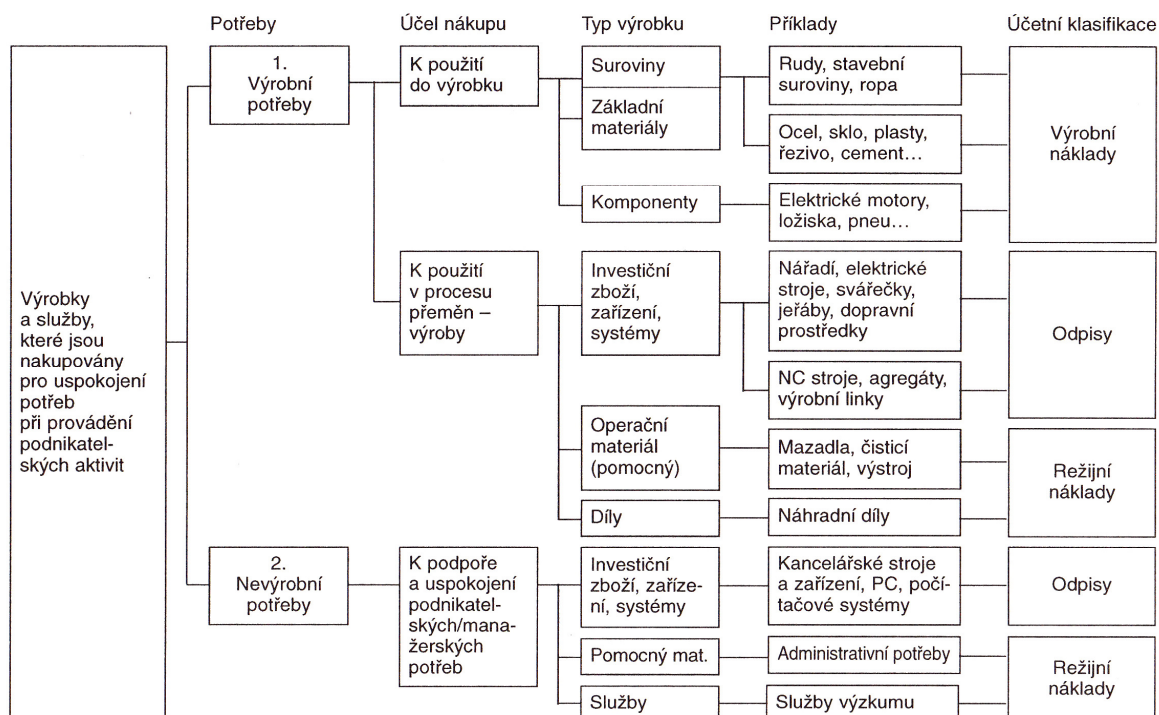
- co nej přesněji a včas zjišťovat předpokládané budoucí potřeby,
- hledat potencionální disponibilní zdroje pro uspokojování těchto potřeb,
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy,
- regulovat stav zásob a zabezpečit jejich nejefektivnější využití,
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů,
- vytvářet a zdokonalovat informační systém,
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů,
- zajistit aktivní servisní přípravu viz [7].

Objekty nákupu, jimiž jsou kryty podnikové potřeby, se liší nejen účelem, na který jsou použity a funkcí, jenž mají v tom určitém procesu plnit, ale také fyzikálně-hmotným charakterem či náročností na způsob získání a zdroje viz obr. 2.1. Z tohoto pohledu je můžeme rozdělit do 7 základních skupin:

- suroviny,
- procesní základní materiály, meziprodukty,
- doplňkový režijní materiál,
- komponenty, díly a polotovary,
- zařízení,
- systémy,
- služby.

Předpokladem úspěšného nákupního managementu je nejen účelná klasifikace těchto průmyslových výrobků, ale naprosto přesná technická, ekonomická a obchodní identifikace.

Obr. 2.1: Typologie průmyslových výrobků a jejich nákupu viz [13]



2.1.3 Nákupní rozhodovací proces

Nákup může mít formu přímého nákupu, leasingu nebo pronájmu. Rozlišujeme nákup materiálů a výrobků k opětovnému prodeji beze změny, materiálů a komponentů pro potřeby výroby, zajištění provozu, vývojové oddělení a nákup služeb. Časovou náročnost rozhodování ovlivní i to, zda jde o nákup opakovaný beze změny, modifikovaný či o úplně novou nákupní úlohu.

V případě opakovaného nákupu se obvykle dodavatelé snaží dodržovat kvalitu výrobků a služeb a poskytovat výhodné platební a dodací podmínky. Můžeme tedy využít vhodný systém automatizovaného objednávání a řízení zásob, případně se dohodnout na dodávkách v režimu Just-in-Time.

Pokud jde o modifikovaný nákup, který vyžaduje určité změny ve specifikaci výrobku, cen nebo dodacích podmínek, nemají dosavadní dodavatelé jistotu a snaží se nabídnout to nejlepší, aby si ubránili své postavení. Ostatní potenciální dodavatelé naopak nabízením výhod využívají příležitosti k získání nových obchodů.

V nové nákupní úloze je důležité získat více souborů informací o kvalitě výrobků, dodavatelích, dodacích a platebních podmínkách, spolehlivosti a pružnosti dodavatele viz [10].

V souvislosti s nákupním rozhodovacím procesem můžeme uvést 8 fází:

- zjištění problému,
- základní údaje o potřebě,
- specifiky výrobku,
- hledání dodavatele,
- posuzování nabídek,
- výběr dodavatele,
- objednávka,
- zhodnocení nákupu.

Nákupní proces začíná tehdy, vznikne-li potřeba vyžadující koupi. Signál o této potřebě přitom může vycházet z několika zdrojů a odtud získáme i prvotní informace o požadovaném druhu a množství příp. technických parametrech. Při stanovování požadovaných vlastností může nákupce spolupracovat také se zákazníky a pracovníky jiných podnikových útvarů.

Ve fázi hledání dodavatele je smyslem v první řadě shromáždit informace. Jedná-li se o první nákup, je tato činnost významnější a náročnější. Nabídky pak posuzujeme na základě informačních materiálů či osobních jednání a následuje samotné hodnocení dodavatelů a výběr. Kromě výběru nejvhodnějšího dodavatele daného vstupu má nákup v tomto kroku rozhodovat o počtu dodavatelů, aby příliš nevzrůstala síla vyjednávacího vlivu některého z nich.

Obsahem konečné objednávky je formální uvedení dohodnutých technických parametrů, množství, termínu dodávek, postupu při reklamách, aj. V rámci dlouhodobých vztahů je potom možné dohodnout dodávky v menších množstvích a častější, což povede ke snížení zásob, a tedy vázanosti peněžních prostředků.

V konečné fázi bychom určitě neměli zapomenout na zhodnocení nákupu. A můžeme se dotazovat uživatele, zhodnotit dodavatele dle předem stanovených kritérií či nákup hodnotit porovnáním skutečných nákladů s předpokládanými viz [7].

Nikdy však nesmíme zapomenout, že nákupní aktivity musí být koordinovány s veškerými činnostmi podniku a nákupci jasně definovány jeho pravomoci a odpovědnost viz [13].

2.1.4 Marketingový mix a volba dodavatele

Nákupní marketing, jeho principy a aktivity se projevují v celém nákupním procesu a uplatnění typických a specifických marketingových metod a technik zvyšuje jeho účinnost. Přispívá k přeměně poměrně neuspořádaného souboru aktivit, k jejich účelné systematizaci a tím k zajištění větší cílevědomosti a harmonizace při rozhodování viz [10].

P. Kotler definuje marketing jako společenský a manažerský proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím tvorby, nabídky a směny produktů a hodnot s ostatními viz [6]. Marketingový mix je potom soubor samotných nástrojů, jimiž dosahujeme vytčených cílů.

Stejně jako existuje marketingový mix na straně prodeje známý jako „4P“, existuje tento i na vstupu, i když v poněkud obsáhlejší formě, a jeho strukturování je základní podmínkou úspěšného managementu.

Uspořádání nástrojů marketingového nákupního mixu odpovídá chronologii nákupních manažerských aktivit:

- rozhodování o zdroji uspokojení potřeby – informační a komunikační nákupní mix,
- nákupním sortimentu – výrobní mix a mix služeb,
- objednávka – cenový a kontraktační mix,
- dodávka a skladování – logistický mix viz [10].

Informační a komunikační nákupní mix

Včasné a přesné informace jsou předpokladem úspěšného rozhodování a vývoj v oblasti informačních technologií nám v jejich zpracování značně pomohl. Na trhu si dnes můžeme vybrat z řady softwarových produktů určených k řízení podniku a jejich prostřednictvím zpracovávat údaje o spotřebě, dodavatelích, nakupovaných i vyráběných produktech, zákaznících, cenách, atd.

Zdrojů informací se nabízí mnoho – veletrhy a výstavy, přímá jednání s dodavateli, katalogy, letáky, internet, na kterém jsou přístupné i portály pro ověření platnosti DIČ příp. VAT a neméně důležitá je i vnitropodniková komunikace zahrnující informace ze strany obchodníků o předpokládaném poklesu poptávky, vývojového oddělení o návrzích substitutů, skladů o nesouladu účetního a fyzického stavu atp.

Komunikační mix je relativně samostatný. Zahrnuje nákupní výzkum trhu, volbu dodavatele a komunikaci s ním jak v průběhu projednávání, tak po uskutečnění dodávek.

Výrobní mix a mix služeb

Tento mix zahrnuje rozhodovací aktivity týkající se kvality nakupovaných výrobků, včetně komplementárních výrobků a substitučních variant, šíři a hloubce sortimentu a službách.

Výchozí je volba výrobní varianty uskutečňující se ve spolupráci s technickými, výrobními a prodejními útvary. Při rozhodování se berou v úvahu hlediska technická, technologická, kapacitní, pracovní ekonomická a obchodní. Důležitým kritériem je posuzování, zda je řešení v souladu s normami a požadavky odběratelů finálních výrobků.

Podniky také porovnávají možnosti získání – vliv na efektivnost prodeje a realizaci strategických cílů a náklady plynoucí z nákupu výrobku (součástky, materiálu), pronájmu a výroby ve vlastních provozech.

Cenový a kontraktní mix

Nákup se zabývá cenovou a kontraktní politikou, protože solidní rozhodování při přípravě a uskutečnění nákupu může do značné míry ovlivnit efektivnost výroby a prodeje. Předpokladem jsou opět dobré a aktuální informace.

V nákupu nerozhodujeme jen na základě výše cen. Nelze přijmout přístup, který striktně požaduje jejich absolutní minimalizaci bez ohledu na další kritéria. Musíme vzít v úvahu výhody platby na fakturu před platbou předem, informace o kvalitě výrobků, poskytované množstevní slevy a v neposlední řadě vztahy s dodavatelem a složitost komunikace s ním.

Logistický a dodávkový mix

Při koncipování marketingového nákupního mixu v oblasti logistiky je nutno řešit několik komplexů problémů týkajících se jejich základních složek, tj. dopravy, přepravy, manipulace, skladování a řízení zásob, balení, vychystávání, distribuce a manažerského a informačního zabezpečení logistických procesů včetně sledování a kontroly.

Co se týče volby dodávkové cesty, může ji opět ovlivnit nejen cena, ale i rychlost a způsob dodání. Pokud je např. materiál citlivý na otřesy, snažíme se zajistit přímou přepravu formou doklady, která je sice dražší, ale kde nedochází k tolika přesunům jako u sběrné služby. Součástí mixu jsou také otázky velikosti a četnosti dodávek, způsobu balení, skladování a řízení zásob. Důležité je stanovení postupu při převzetí zboží, kontrole kvality apod. viz [13].

Volba dodavatele

Nákupní proces se zpravidla iniciuje vznikem určité potřeby. Aby ji bylo možno uspokojit, musí útvar nákupu zjistit potenciální dodavatele a z nich vybrat ty z hlediska podniku nejvýhodnější. Úspěch rozhodujícím způsobem závisí na informační bázi. Zvláštní význam přitom mají poznatky o dodavatelích, způsobech jejich jednání a okolním prostředí dodavatelů na trhu viz [9].

Na vlastním rozhodování o dodavateli a vůbec nákupním rozhodování se nepodílí pouze pracovníci nákupu, ale i jiných útvarů:

- uživatelé – pracovníci, kteří budou přímo používat nakoupené výrobky či služby,
- ovlivňovatelé – lidé, kteří ovlivňují kupní rozhodnutí, často pomáhají určit vlastnosti výrobku a poskytují informace pro způsob posouzení možnosti nákupu,
- rozhodovatelé – jejichž úkolem je rozhodování o specifikaci výrobku, dodavateli, jakož i o podmínkách vlastního nákupu,
- schvalovatelé – manažeři, kteří posuzují a schvalují rozhodnutí rozhodovatelů,
- nákupci – osoby s formální pravomocí vybrat a jednat s dodavatelem a konkrétně dohodnout podmínky nákupu.

Členové tohoto nákupního týmu posoudí návrhy a stanovená kritéria. Základní chyby, kterých by se však měli při rozhodování vyvarovat, jsou např. až přílišné spoléhání na určitého dodavatele, uskutečňování rychlých a ukvapených rozhodnutí z většího souboru potenciálních dodavatelů nebo zvažování jen omezených parametrů nákupu a úzkého pojetí efektivnosti.

Vlastní kritéria rozhodování můžeme rozčlenit do tří skupin:

- kritéria týkající se výrobků a služeb k nim,
- kritéria, která se týkají ceny a kontraktačních podmínek,
- kritéria, která se týkají dodavatele, jeho image, jakož i chování.

Při nákupním rozhodování je užitečné rozlišit dvě skupiny dodavatelů tj. velmi malé, pro něž jsou i drobné zakázky důležité a větší dodavatele, kteří jsou schopni dodat i pohotově. Podle přístupu k inovacím výrobků potom konzervativní a inovační typ.

Postupovat lze tak, že rozhodnutí je výsledkem expertizního odhadu, bodovacího ohodnocení, zvážení výsledků kalkulace kritérií, která je možné ocenit a kvantifikovat nebo kombinací viz [10].

2.2 Řízení nákupu

Řízení nákupu charakterizujeme jako nákupní management a odvozujeme ho od 4 základních manažerských funkcí. Zahrnuje:

- plánování nákupu,
- organizování nákupu,
- vedení zaměstnanců,
- kontrolu.

2.2.1 Plánování a tvorba nákupní strategie

Plánování nákupu probíhá na třech úrovních – operativní, taktické a strategické. Operativní plány jsou nejpodrobnější a jejich úkolem je zabezpečovat přijaté strategické cíle, kterými jsou zpravidla:

- uspokojení potřeby,
- snížení nákladů nákupu,
- snížení rizika nákupu,
- zvýšení rychlosti nákupu,
- zvýšení flexibility nákupu,
- zvýšení kvality nákupu,
- sledování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy.

Cíle popisují stav, kterého bychom chtěli dosáhnout, určují směr plánovaných opatření a slouží jako vůdčí hodnota v příslušném útvaru. Východiskem pro určení strategických cílů v oblasti nákupu, na základě kterých definujeme nákupní strategii, jsou:

- analýza situace nákupního trhu, určení potenciálních příležitostí a ohrožení:
 - rozbor trhu,
 - rozbor vlastní pozice na trhu,
- vnitropodnikové analýzy:
 - ABC analýza,
 - SWOT tj. analýza silných a slabých stránek firmy,
 - portfolio analýzy a analýza životního cyklu výrobku viz [7].

Tvorba nákupní strategie

Ekonomické a politické události na celém světě mají dopad na dostupnost a cenu surovin, kapitálu a práce. Vznik nových technologií a produktů, změny tržních podmínek a změny uvnitř společnosti, to vše ovlivňuje krátkodobé a dlouhodobé nákupní role. Nákup se musí naučit předpovídat a reagovat na tyto změny viz [5].

Omezení pohledu na vliv uskutečňovaných aktivit nákupu jen na výši nákladů či na krátkodobé efekty dnes naprosto nestačí. Efektivní pojetí nákupního managementu v nových ekonomických podmínkách vyžaduje, aby se při jakémkoli rozhodování zvažovala i hlediska vlivu na realizaci dlouhodobých strategických cílů firmy. Podnik nutně potřebuje dlouhodobější nákupní strategii viz [13].

Strategie je směr a vymezení organizace na dlouhé období, kterými organizace dosahuje výhod skrze své nastavení zdrojů během změn okolí a k naplnění očekávání investorů viz [8].

Před vlastním zvážením strategie, musí nákupce poznat okolní prostředí, ve kterém běžně pracuje. Měl by si položit následující otázky:

- Jaký je současný postoj managementu k nákupu?
- Je nákup vnímaný jako náklad, prvek přispívající zisku nebo něco mezi?
- Komu uvnitř organizace odpovídá?
- Je nákup v očích managementu v rovnoprávném postavení ve vztahu k výrobě nebo prodeji?

Dokud nebude nákup považován za nedílnou součást manažerského týmu, nákupní strategie, plány a sdělení zůstanou bez povšimnutí. Nákup musí změnit vnímání jiných změnou sebe:

- personálu oddělení poskytnout řádné školení,
- sestavit cíle týkající se krácení nákladů a dodacích lhůt, zlepšení kvality atd.
- nabídnout své služby ostatním oddělením jako prodeji, vývoji nebo údržbě,
- nabídnout své služby všem funkcím společnosti a stát se zdrojem informací a podporou, která je těmito funkcemi vyhledávaná a ceněná,
- uveřejnit výsledky úsilí,
- požádat, aby byl pozván na schůzky vedení, které rozebírají problematiku jako: rozšíření závodu, finanční stav společnosti nebo vývoj nového produktu, aj.

Aby bylo možné rozvíjet efektivní strategie, nákup musí porozumět cílům vrcholového managementu. Musí znát produkty a trhu budoucnosti, finanční a růstové plány společnosti, současné a plánované konkurenty, nové technologie požadované pro budoucí produkty a dokonce politické a ekonomické pohledy managementu. Vyzbrojený těmito náhledy může plánovat materiálové zdroje požadované k podpoře dlouhodobých cílů společnosti viz [5].

Tvorbu nákupního strategického dokumentu můžeme definovat jako tvůrčí proces zahrnující průzkumné, analytické, predikční, rozhodovací a tvůrčí projekční aktivity, jež formují cíle, určují optimální použitelné nástroje pro jejich realizaci a požadavky na zdroje, jakož i následnou implementační dekompozici až na operace s nástroji nákupního marketingového mixu.

Proces tvorby pak prochází následujícími fázemi:

- fáze průzkumná – zahrnující průzkum trhu a identifikaci dodavatelů, soustředění nabídek a kompletaci podkladů pro následující fáze,
- fáze analytická – ve které dochází ke zhodnocení výsledků trhu dodavatelů, analýze vnějších podmínek, pokud jde o příležitosti a hrozby, a jejich konfrontace s vnitřními,
- fáze predikční – prognózující budoucí potřeby vnitropodnikových spotřebitelů ve strategickém období,
- fáze rozhodovací – projekční určující nejvhodnější reálné způsoby dosahování cílů. Součástí fáze je i hodnocení navrhovaných variant a volba optimální, včetně vyhodnocení vlivu na realizaci vrcholných strategických cílů firmy.

Vlastní nákupní strategie má 4 základní části: materiálovou strategii, strategii nákupu informačních systémů, strategii řízení zásob a strategii dodavatelsko-odběratelských vztahů zabývající se hlavními problémovými okruhy nákupu:

- nákupní výrobkovou (sortimentní) politikou,
- rozhodováním: „nakoupit – vyrobit – kooperovat – substituovat – půjčit“,
- cenovou politikou,
- politikou nákupních – kontraktačních podmínek,
- politikou dodávkových cest,
- nákupní politikou při řízení zásob,
- nákupní logistickou politikou viz [13].

2.2.2 Organizace a umístění útvaru nákupu

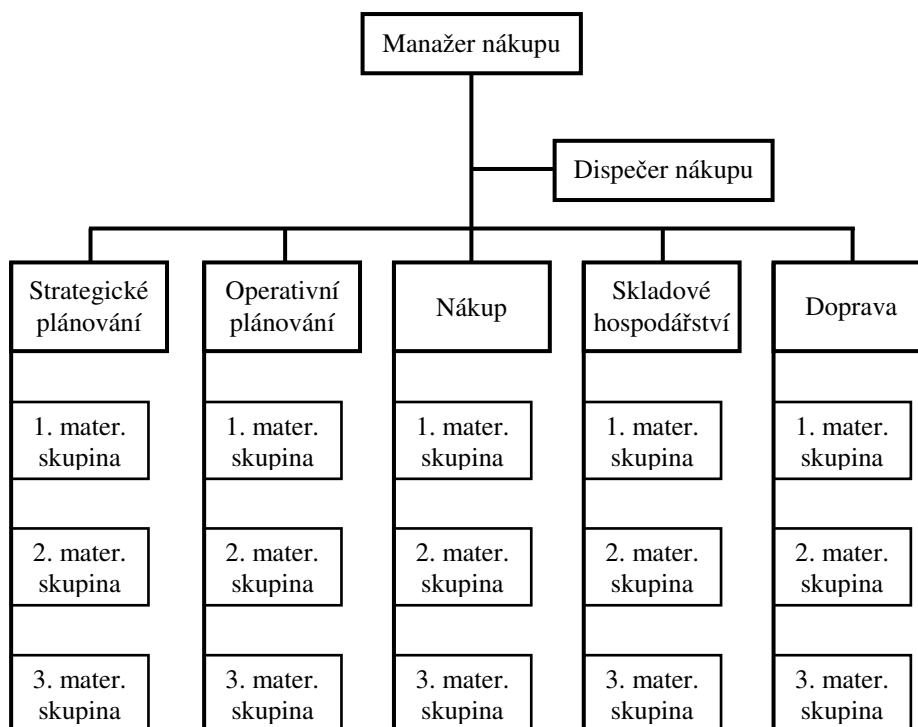
Při řešení organizace a řízení nákupu v podniku je důležité zaměřit se na přijetí správných rozhodnutí v pojetí funkce nákupu, umístění útvaru, organizace a dělby práce či metod a postupů. Zdaleka to však neznamená převzetí a implementaci cizích systémů bez ohledu na to, zda tyto budou v jiné kultuře fungovat. A chybou je i úplné odmítání zkušeností jiných za tvrdohlavého prosazování vlastních pravd. Nalezení kompromisu je dle mého názoru první krok k úspěšnému řízení nejen v oblasti nákupu.

Pokud jde o míru centralizace a decentralizace, je nutné uvážit konkrétní podmínky a rozhodnout se s ohledem na důsledky pro celkové hospodářské výsledky podniku z hlediska krátkodobého i dlouhodobého.

Co se týče umístění, nákupní útvar je obvykle součástí obchodního úseku. Mezi podniky, zejména průmyslovými, však můžeme nalézt i případy, kdy je toto oddělení součástí výrobního úseku a v zahraničí se vyskytují další varianty. Každá z možností nabízí určité výhody i nevýhody a je více či méně použitelná pro ten který typ podniku viz [7].

Vnitřní dělba práce

Obr. 2.2: Funkčně centralizovaný typ organizace nákupu viz [13]

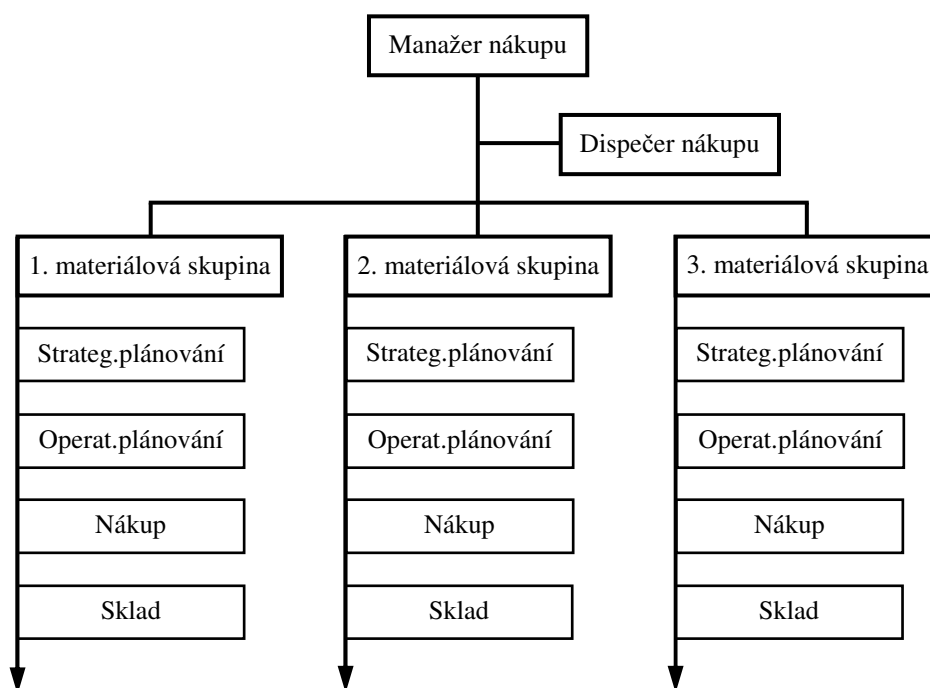


V otázce vnitřní dělby práce v útvaru nákupu můžeme volit ze 3 základních klasických typů – funkčně centralizovaný, funkčně decentralizovaný a kombinovaný lišící se především vnitřním uspořádáním souborů aktivit.

Zatímco centralizovaný typ, viz obr. 2.2, je založen na dělbě práce dle obsahu činnosti, decentralizovaný typ je uspořádán podle sortimentní příbuznosti skupin materiálu či místní odloučenosti vnitropodnikových článků viz [10].

Snad největší výhodou centralizace je schopnost organizace sloučit své požadavky napříč divize a nakupovat ve velkých množstvích za vyjednávání o nižších cenách – tradiční úspory z rozsahu. Dalšími výhodami jsou standardizace, společná informační a komunikační technologie a systémy, lepší finanční kontrola či audit. Mezi hlavní nevýhody patří nízká flexibilita a chybějící příležitosti [2].

Obr. 2.3: Funkčně decentralizovaný typ organizace nákupu viz [13]



Funkčně decentralizovaný typ, viz obr. 2.3, se sice vyznačuje schopností pružně reagovat na změny v důsledku těsnějšího kontaktu s výrobou, různorodostí, vnitropodnikovou soutěží a samostatností bohužel za opomíjení ucelené nákupní strategie, oslabení pozornosti k ekonomické stránce nákupu, což se projevuje růstem zásob a některých nákladových položek při nákupu a zajišťování toku materiálu a za neustálého matení dodavatelů viz [13].

Kombinovaný typ má vyloučit negativní stránky předchozích dvou typů za zvýraznění využití pozitivních. Podnik by se však měl držet osvědčených zásad a funkčně centralizované pojetí ponechat tam, kde obsah činnosti tvoří spíše koncepční, strategické rozhodování a dlouhodobější predikce, koordinace a kompletace činností a decentralizovat operativní výkonnou činnost.

Ráda bych zde ještě zmínila některé specifické vnitřní organizační struktury:

- členění dle sortimentu materiálu,
- členění podle funkční orientace,
- geograficky orientované členění,
- dodavatelsky orientované členění,
- kombinovaný typ členění organizace nákupu viz [13].

2.2.3 Vedení lidí

Vedení lidí je definováno, jako akt motivace a působení na lidi tak, aby vykonali určité úkoly zamýšlené k dosažení stanovených cílů. Ačkoliv je nejviditelnější částí práce manažera, je to stále jedna z nejméně pochopených funkcí viz [1].

V oblasti vedení lidí se potýkáme s problematikou stylu vedení, motivace a osobnosti nákupců a vedoucího.

Co se týče stylu vedení nákupních skupin, tento se týká přístupu vedoucího k nákupcům, jejich vztahu, míře delegování, kontrol apod. Univerzální doporučení, jaký styl by měl manažer nákupu uplatňovat, neexistuje. Osobně bych se vyhýbala oběma extrémům: autoritativnímu stylu, jehož bych využívala pouze v krizových situacích, i příliš demokratickému vedení. Dobrý vedoucí nákupu se vyznačuje uměním střídat styly adekvátně situaci.

Motivace je poskytování důvodů pracovníkům, proč mají práci dělat a proč ji dělat co nejlépe. Základním předpokladem úspěšné motivace je znalost lidských potřeb a faktorů, jež jsou pro toho kterého pracovníka nákupu podstatné. Mezi motivační prvky nepatří jen mzda, ale také cíle nákupu, stupeň informovanosti, možnost seberealizace aj. Motivovat lze i pomocí zpětné vazby.

Nejdůležitějším činitelem ovlivňujícím úspěch nákupu organizace je nákupce a tuto funkci nelze zastávat bez potřebných znalostí marketingu, přiměřené inteligence a vzdělání.

2.2.4 Kontrola

Kontrola jako jedna z hlavních manažerských funkcí se zabývá měřením a korigováním vykonané práce. Jejím účelem je ujistit se o úspěšné realizaci plánu a v případě zjištění odchylek od skutečnosti vytvořit předpoklad pro uskutečnění nápravných opatření k jejich odstranění.

Celý proces se v podstatě skládá ze 3 fází:

- stanovení standardů,
- měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům,
- korekce odchylek od těchto standardů a plánů.

Kontrolování velice úzce souvisí s plánováním. Bez cílů a plánů k jejich dosažení by kontrola nemohla existovat, neboť vykonanou práci lze měřit pouze dle určených kritérií. Cíl nákupu známe a průběžná kontrola umožňuje jeho dosažení.

Klíčovými oblastmi, na které se zaměřuje, jsou pak:

- sortiment,
- zásoby,
- nákupní informační systém,
- dodavatelsko-odběratelské vztahy viz [7].

2.3 Řízení zásob

Jelikož dominantním úkolem nákupního managementu se stává řízení zásob jako specifický soubor aktivit, pokusím se tuto problematiku v následujících podkapitolách trochu přiblížit.

2.3.1 Zásoby, jejich klasifikace a podstata řízení

Co to vlastně zásoby jsou? Zásoby jsou označením oněch 7 skupin průmyslových výrobků, které jsou uloženy skladem. Jejich úkolem je vyrovnávání časového či kvantitativního nesouladu mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele a dále útlum či úplné zachycení důsledků náhodných výkyvů v průběhu těchto dvou navazujících procesů viz [13].

Moderní metody řízení na ně pohlíží jako na jeden ze způsobů plýtvání. Je to dáno negativní stránkou zásob, kterou jsou náklady na pořízení a provoz skladů či vázání podnikového kapitálu, který nemůže být využit k jiným účelům a jeho vázanost navíc může snižovat likviditu a důvěryhodnost podniku (např. při jednáních o úvěrech) viz [4].

Řízení zásob, má tedy při plnění funkcí nákupu specifické místo. Úroveň strategického i operativního řízení zásob má značné ekonomické důsledky nejen pro výsledky hospodaření samotného útvaru nákupu, ale i pro celkový finální ekonomický výsledek podniku, a proto se stává rozhodování o zásobách a jejich financování prvořadou otázkou strategického ekonomického rozhodování podniku.

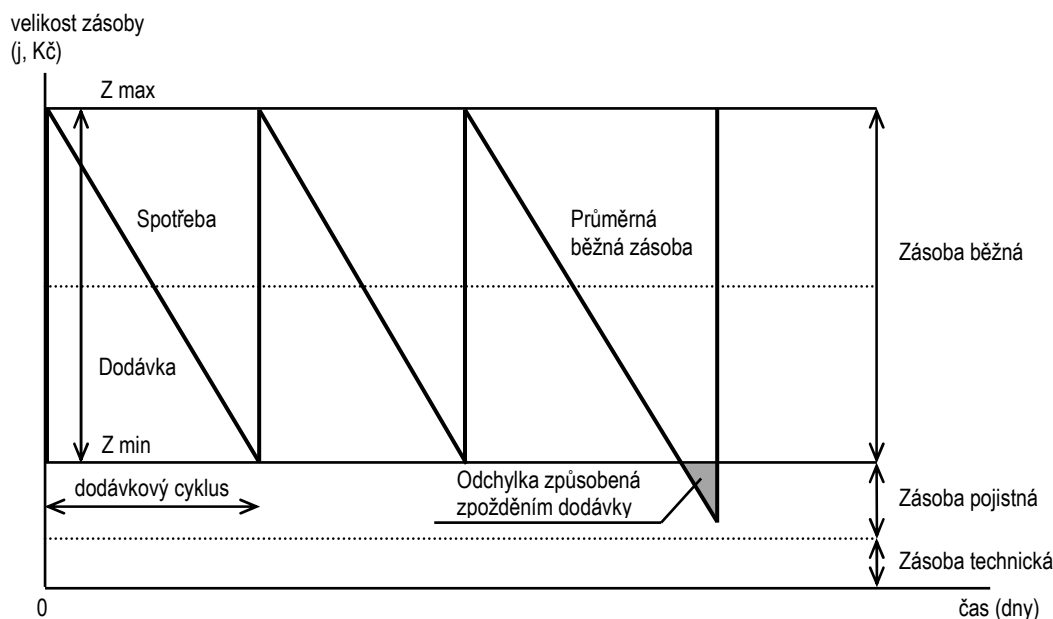
Zatímco operativní řízení zásob se zaměřuje na samotné udržování konkrétních druhů zásob v takové výši a struktuře, které odpovídají potřebám výrobních i nevýrobních spotřebitelů, avšak s minimálními náklady na pořízení, doplňování a skladování, strategické řízení se zabývá spíše rozhodováním o výši finančních zdrojů, které podnik může vyčlenit na krytí zásob.

Pro úspěšné řízení zásob zahrnující jejich evidenci, analýzu, kontrolu a vlastní regulaci, je důležité jejich vhodné rozčlenění. Z hlediska funkce, kterou plní v logistickém řetězci, viz obr. 2.4, rozlišujeme:

- zásobu obratovou (běžnou) – část zásob, která kryje potřeby v období mezi 2 dodávkami a její výše kolísá od maximálního stavu v den dodávky po minimální těsně před dodávkou,

- zásobu pojistnou – jenž má tlumit náhodné výkyvy ve velikosti a intervalu dodávky a ve velikosti a intervalu čerpání ze zásoby (kryje odchylky od průměrné potřeby a průměrné dodací lhůty),
- zásobu pro předzásobení – vyrovnávající předpokládané větší výkyvy na vstupu či výstupu (např. v případě dovolených či očekávaných potíží u dodavatele, při silně sezónní výrobě či spotřebě atd.),
- zásobu strategickou – vytvářenou pro případ nepředvídaných událostí (např. krytí potřeb při kalamitách, stávkách, konfliktech atd.),
- zásobu spekulativní – kterou sledujeme dosažení mimořádného zisku vhodným nákupem (např. před předpokládaným zvýšením cen, v případě nákupu za účelem výhodného budoucího prodeje beze změny apod.) viz [10],
- zásobu technologickou – kryjící potřeby při technologických úpravách (např. vysychání dřeva aj.).

Obr. 2.4: Pilový diagram – schéma pohybu výrobních zásob viz [7]



Neměli bychom opomenout sledovat několik základních funkčních stavů zásob:

- zásobu okamžitou – kterou dále členíme na zásobu faktickou (tj. skutečný stav zásob ve skladu), zásobu dispoziční (faktická zmenšená o již uplatněné požadavky na základě vnitropodnikových objednávek), a zásobu bilanční (tj. dispoziční zásoba zvětšená o velikost nevyřízených, ale potvrzených objednávek),

- zásobu průměrnou – mající význam pro sledování a analýzu vázanosti prostředků v zásobách.

Průměrná fyzická zásoba Z_c je součtem zásoby obrátové (běžné – Z_b) a pojistné (Z_p) a jedná se o aritmetický průměr velikosti denní zásoby za určité období:

$$Z_c = Z_b + Z_p,$$

Za předpokladu, že D je velikost objednávací dávky a čerpání ze zásoby je rovnoměrné, platí pro obrátovou zásobu vztah:

$$Z_b = D / 2.$$

Kromě toho se při analýze a hodnocení, které jsou součástí řízení zásob, propočítávají další ukazatele:

- rychlost obrátu zásob, což je počet obrátek průměrné zásoby za určité období. Je-li P roční spotřeba, bude platit vzorec:

$$n_o = P / Z_c,$$

- doba obrátu zásoby tj. doba, po kterou postačí průměrná zásoba krýt průměrnou spotřebu:

$$t_o = 360 / n_o \text{ viz [13].}$$

2.3.2 Charakteristika nákladů a průběh čerpání zásob

Zatímco náklady na vystavení objednávky, přepravu a převod peněz, balné či administrativní náklady účtované odběrateli mluví ve prospěch zvyšování stavu zásob ve skladu, protichůdnou silou působící na jeho snižování je riziko poškození materiálu, jeho zastarání, a dále náklady s ním související.

Tyto náklady vůbec na tvorbu, doplňování, skladování, udržování a využití zásob se člení na 3 základní skupiny:

- náklady na objednávku, dodávku a přejímku, které jsou vyvolány aktivitami a věcnými režijními výdaji souvisejícími s pořízením a doplněním zásoby a zahrnují náklady na přípravu a umístění objednávky, dopravu, přejímku a aktivity při likvidaci a úhradě faktur (v praxi je tyto náklady dosti obtížné stanovit),
- náklady na udržování, skladování a správu zásob zahrnující náklady vázanosti prostředků v zásobách, náklady na skladování a správu zásob a náklady z rizika,

- náklady nedostatku – které vznikají v okamžiku, kdy zásoba nestačí k včasnému uspokojení potřeby vnitropodnikových odběratelů. Mohou vznikat:
 - v nákupu – při urychleném zajišťování náhradního plnění,
 - ve výrobě a provozech – v důsledku nevyužití kapacit, hromadění zásob rozpracované výroby aj.,
 - při prodeji – vyplývající ze ztráty zákazníka, poškození pozice firmy na trhu apod.

Důležitou pro řízení zásob je predikce průběhu spotřeby. Opět rozlišujeme několik druhů. Dle charakteru čerpání je to:

- nezávislá spotřeba – která je jen velmi těžko předvídatelná,
- závislá spotřeba – známe množství výrobků ve výrobním plánu či plánu prodeje, tudíž víme, jak velká bude poptávka po materiálu.

Podle časového průběhu čerpání rozlišujeme:

- rovnoměrnou spotřebu – probíhající trvale s menšími výkyvy,
- nárazovou spotřebu – ke které dochází zejména ve skupinové výrobě viz [10].

2.3.3 Modely řízení zásob

Jak bylo v předchozí podkapitole zmíněno, při závislé spotřebě se v řízení zásob vychází z plánu výroby. Budoucí spotřeba se vypočte dle norem spotřeby a technické dokumentace a potřeba dodávek podle údajů o uzavřených smlouvách a faktickém a disponibilním stavu zásoby. Znamená to, že vycházíme z tzv. bilanční rovnice:

faktická zásoba – dispozice k výdeji + očekávané dodávky.

Jinak je tomu u nezávislé spotřeby, kdy hledáme a používáme vhodný objednáací systém, který je založen na vysílání signálu v okamžik potřeby vystavení objednávky. Tato potřeba vzniká ve chvíli, kdy bilanční zásoba klesne pod tzv. objednáací úroveň, jenž by měla být nastavena v takové výši, aby pokryla potřebu do doby příjmu nové dodávky viz [13].

Dodací lhůta, tedy čas od rozhodnutí objednat po okamžik, kdy je položka dostupná uživatelům, se skládá z několika částí. Z praxe mohu uvést následující:

- plánování před objednávkou – výpočet velikosti dodávky, volba dodavatele příp. schvalovací proces u specifických druhů zásob aj.,
- objednávka – vystavení objednávky, potvrzení dodavatelem příp. lhůta potřebná pro zajištění platby a odeslání výpisu v případě platby před výrobou,
- dodací lhůta dodavatele – doba potřebná pro výrobu
- vychystání dodávky příp. platba a odeslání výpisu v případě platby před expedicí,
- přeprava,
- příjem do skladu a kontrola.

Dobu na evidenci dodávky neuvádím z toho důvodu, že tato může probíhat již současně s fyzickým čerpáním zásoby.

K určení objednacích úrovně mohu uplatnit jeden z následujících přístupů:

- signál bude vyslán v okamžiku, kdy bilanční zásoba klesne pod objednací hladinu, tj. okamžitě po výdeji,
- bilanční zásoba se bude kontrolovat periodicky v pevně určeném intervalu a signál se doručí po provedení kontroly.

A nyní již ke strategiím, které můžeme využít při doplňování zásob:

- „s, S“ – signál k doplnění zásob je vyslán v okamžiku, kdy faktická či disponibilní zásoba klesne pod předem stanovenou hladinu s. Velikost objednávky je pak rozdílem mezi S – s, kde S je úroveň zásob po doplnění (maximální zásoba). Obdobou je strategie „s, q“, kdy objednávka q se uplatňuje při dosažení výše s. Veličiny s, S, q se určují buď empiricky či využitím deterministických či stochastických modelů teorie zásob.
- „t, S“ – po uplynutí intervalu t se objednáva doplnění zásoby dle okamžitého faktického či disponibilního stavu zásoby z a velikosti úrovně zásoby S, a to ve výši rozdílu S – z.
- „X“ – metoda předpokládá provádění klouzavého bilancování pohybu zásoby (faktická – rezervovaná zásoba + očekávané doplnění) a zjištění očekávané zásoby v okamžiku objednávání tak, aby zásoba v okamžik dodávky dosahovala žádoucí úroveň S.
- dvou zásobníků – vyžadující stanovení velikosti zásoby, která má plnit funkci pojistné i zásoby pro interval nejistoty a stanovení velikosti dodávky tak, aby v okamžiku dodávky dosahovala velikosti S viz [13].

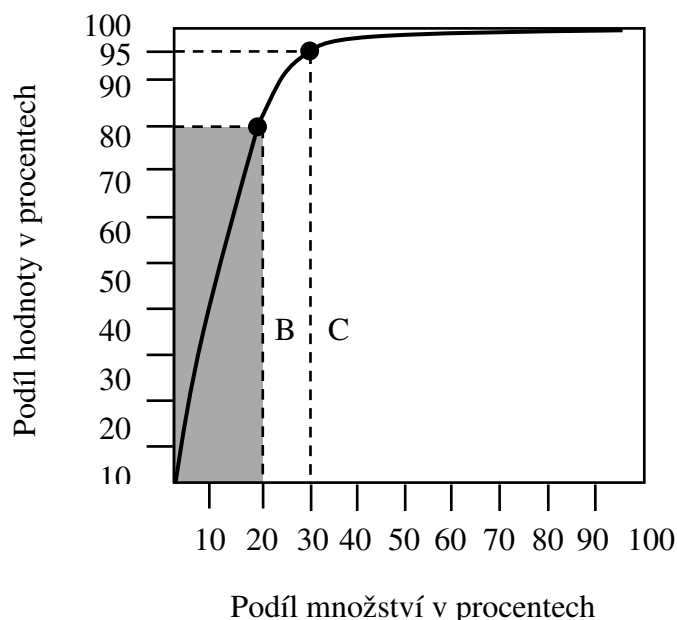
2.3.4 Moderní přístupy k řízení zásob

S vývojem a změnou tržních podmínek a v neposlední řadě pochopením strategického významu řízení zásob a nákupu jsme dostoupili stádia hledání nových přístupů k řízení.

Nejčastěji zmiňovanou je metoda Just-in-Time, která staví na stoprocentní jakosti a nulových zásobách a v souvislosti s tím na nulových nákladech na skladování, ovšem předpokládá naprostou spolehlivost dodavatele.

Já se však zaměřím na ABC analýzu vycházející z tzv. Paretova pravidla. Italský ekonom Vilfredo Pareto odhadl, že 80% majetku spočívá v rukou 20% obyvatel viz [3]. Řízení stavů zásob metodou ABC vychází z faktu, že v daných zásobách je malý počet položek představující vysoké procento jejich finančního objemu, a že je obvykle pracné věnovat se všem druhům materiálů v zásobách stejně podrobně. Ve všech fázích nákupního procesu: při řízení, plánování budoucí spotřeby, doplňování zásob a jejich řízení, je vhodná diferenciací. Na těchto poznatcích ABC analýza staví.

Obr. 2.5: ABC – analýza viz [9]



Základem je sestupné uspořádání položek materiálu např. podle hodnoty spotřeby za určité období. Jejich součtem zjistíme celkovou spotřebu a vytvoříme sloupec procentního podílu každé položky na celkové spotřebě. Následně vypočteme kumulativní procentní podíly

a určíme hranice mezi skupinami A, B a C tak, že A bude zahrnovat zhruba 80% celkové spotřeby, B 15% a C okolo 5%. (Skupin může být samozřejmě více.)

Rozdělíme-li takto jednotlivé druhy materiálů, zjistíme, že:

- A. 5 - 15% druhů představuje 60 - 80% podíl,
- B. 15 - 25% druhů představuje 15 - 25% podíl,
- C. 60 - 80% druhů představuje 5 - 15% podíl.

Každá tato skupina vyžaduje odlišný způsob řízení (velikost objednacích dávek, výše pojistné zásoby atd.) viz [13].

U položek skupiny A jsou doporučovány programově orientované výpočty spotřeby, přesné propočty objednávek, nízké stavy pojistné zásoby a krátký rytmus dodávek. Co se týče výzkumu trhu, měli bychom sledovat všechny objekty a využívat mnoha informačních zdrojů. V procesu objednání je kladen důraz na přísné kontroly termínů, podrobné prověření výpočtů a podrobná kvantitativní a kvalitativní kontrola.

Naproti tomu skupina C vyžaduje relativně vysoké pojistné zásoby, dlouhý rytmus dodávek a kontrolu jen namátkovou viz [12].

Metoda ABC, nebo-li Paretova analýza, je metodou diferenciací položek a lze ji aplikovat v řadě jiných rozhodovacích úloh. Přínosem je přehled o položkách, které nejvíce přispívají k hospodářskému výsledku firmy, a tudíž by jim měla být věnována největší pozornost a užívá se v případě snahy o změnu organizační struktury, snížení zásob a výrobních nákladů, změnu systému distribuční logistiky nebo systému řízení, zvýšení kvality aj. viz [13].

3 Charakteristika firmy UNIS COOL, s.r.o.

Základní údaje

Obr. 3.1: Logo společnosti UNIS COOL, s.r.o. viz [14]



Obchodní firma:	UNIS COOL, s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Na Baštici 201, 738 01 Staré Město
IČO:	258 238 17
DIČ:	CZ25823817
Statutární orgán:	2
Počet zaměstnanců:	> 100
Datum zápisu do OR:	2. 11. 1998 viz [15]

Charakteristika

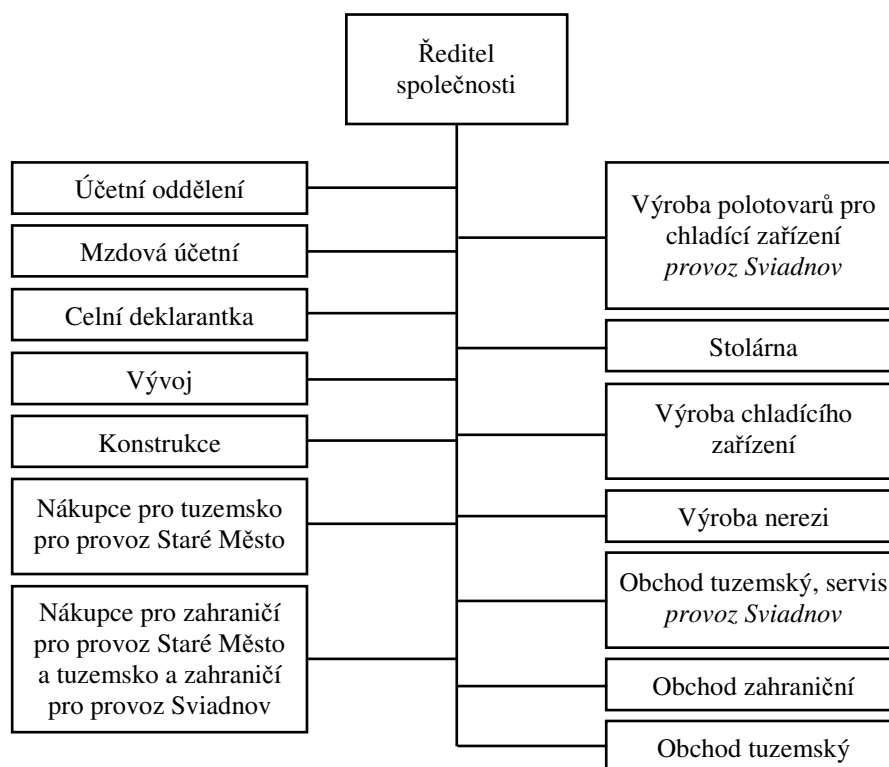
Společnost UNIS COOL, s.r.o. je společností ve stoprocentním českém vlastnictví a vznikla v roce 1998, kdy převzala obchodní a výrobní činnost od UNIS, v.o.s. a Sdružení fyzických osob UNIS založené již v roce 1989 a 1990. Navázala tak na předchozí podnikatelské aktivity dvou zakládajících společníků.

Hlavní činností je výroba chladicího a gastronomického zařízení. Zabývá se však také poskytováním servisu na toto zařízení, obchodní činností a nově i výrobou polotovarů pro chladicí zařízení.

Na trhu chladicího a gastronomického zařízení se společnost řadí ke světovým výrobcům s nejširší nabídkou cca 50 typů chladicích, teplých a neutrálních vydávacích vitrín v různých velikostech a modifikacích. Z dalších výrobků můžeme zmínit chladicí a mrazicí skříně, chladicí stoly, saladety, šokovací zařízení, konvektomaty, plynové a elektrické stoličky, nerezový nábytek, dřezy, digestoře, vpustě, bezdotyková umývadla aj. Všechny tyto výrobky procházejí přísnou výstupní kontrolou a testují se na nejmodernějším zařízení GALILEO.

Produkce je z 80 % určena pro export do celého světa (výrobky se nachází v Evropě, Asii, Austrálii, Americe i Africe), 20 % pak zůstává pro tuzemský trh viz [14].

Obr. 3.2: Organizační struktura společnosti UNIS COOL, s.r.o. viz [autor práce]



Společnost UNIS COOL, s.r.o. má své sídlo ve Starém Městě, kde je také soustředěna veškerá administrativa, showroom, vývoj, konstrukce, nákup, obchod a většina výrob a skladů. Výše zmíněnou výrobu polotovarů pro chladicí zařízení nalezneme v provozovně ve Sviadnově spolu s tuzemským obchodem, pod který spadá i servis včetně servisu Olomouc. Provozovna má dále svůj sklad a vlastní výstavní místnost. Všechny útvary jsou přímo odpovědné jedinému řediteli, jak je ostatně patrné z obr. 3.2.

Současná situace a problémy

Vedení společnosti UNIS COOL, s.r.o. si strategický význam nákupu uvědomuje a za stávající ekonomické situace a s ní souvisejících silících tlaků na snižování cen se snaží o hledání dalších úspor právě v této oblasti.

4 Analýza řízení zásob a nákupu

4.1 Řízení nákupu

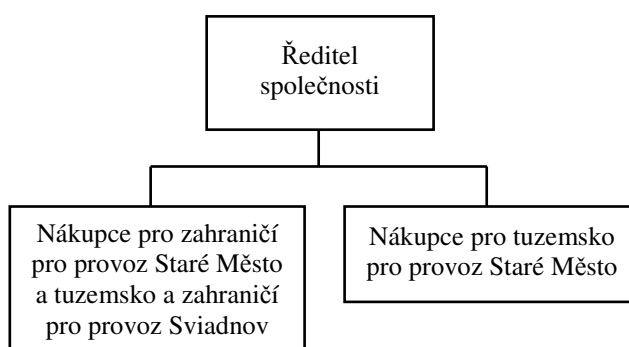
4.1.1 Organizace a umístění útvaru nákupu

V minulosti byl nákup společnosti UNIS COOL, s.r.o. představován jediným nákupcem a byl součástí logistického oddělení s vlastním vedoucím, do jehož kompetencí dále spadaly sklady, expedice, skladové účetní a doprava. S postupným rozšiřováním výroby a otevřením nové provozovny pak došlo k jeho posílení a vedení společnosti realizovalo svou jasnou představu o organizaci podle geografického principu.

Útvar nákupu podporující výrobu ve Starém Městě byl nově obsazený dvěma nákupci – tuzemských komodit a zahraničních. Další síla pak měla odpovídat za nákup v provozovně ve Sviadnově.

Z důvodu přemístění nákupu společně s účetním oddělením na novou administrativní budovu vedle obchodního oddělení a vedení a z důvodu příprav na ekonomickou krizi však nutně muselo dojít k celkové reorganizaci. V současnosti útvar nákupu disponuje dvěma lidmi odpovědnými přímo řediteli, viz obr. 3.3. Jedná se tedy o relativně samostatné oddělení, k němuž se však vztahují pravomoci útvarů prodeje, vývoje či výroby.

Obr. 3.3: Organizační struktura útvaru nákupu viz [autor práce]

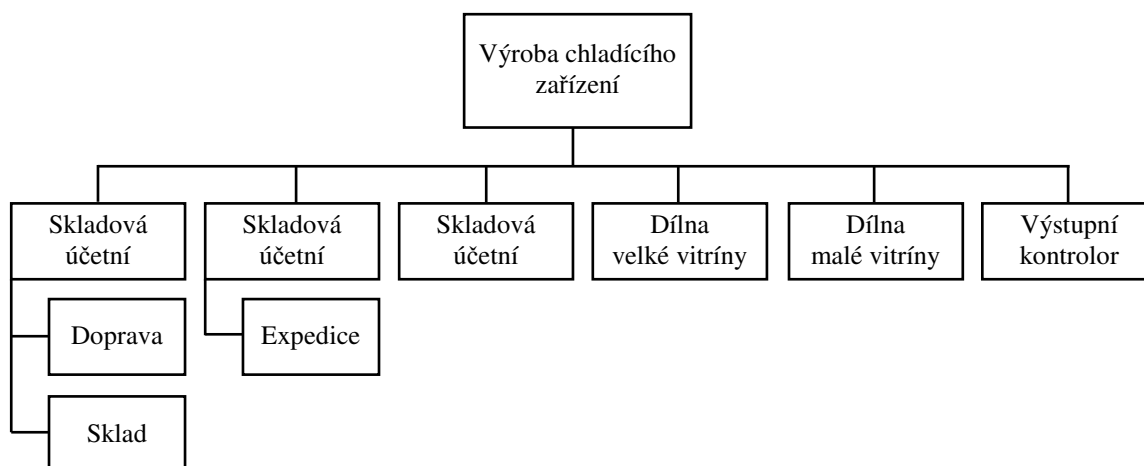


Doprava, sklady a expedice byly přesunuty pod jednotlivé skladové účetní spadající pod výrobu chladícího zařízení viz obr. 3.4.

Pakliže měl útvar nákupu odpovídat přímo řediteli disponujícím informacemi o zadávaných zakázkách, bylo jeho oddělení od skladů a výroby nevyhnutelnou nutností. Současně došlo k podpoře komunikace s obchodníky a naopak obavy ze zhoršení spolupráce

se sklady se nenaplnily. Jediným zjištěným nedostatkem je tak snížená možnost nákupců „seznámit se“ s nakupovanými artikly.

Obr. 3.4: Organizační struktura útvaru výroby chladicího zařízení viz [autor práce]



Vnitřní dělba práce v nákupu

Nákupní organizace je uspořádána podle geografického principu jak ve vztahu k nakupovaným komoditám, tak z hlediska útvaru, pro který je nákup určen. Tzn., že jeden z nákupců se stará o zabezpečení vstupů dodávaných tuzemskými firmami a potřebných pro výrobu ve Starém Městě a druhý o nákup v zahraničí důležitý pro výrobu ve Starém Městě a nákup tuzemský a zahraniční podporující výrobu v provozu ve Sviadnově.

Rozlišování mezi místy, kde je výroba soustředěna, umožňuje rychlejší a plynulejší komunikaci s odloučenou výrobou ve Sviadnově. Z jiných hledisek je však toto uspořádání poněkud nešťastné. Společným tuzemským dodavatelům jsou vystavovány dvojité objednávky a vzhledem k tomu, že potřeba jednotlivých výrob nevzniká současně, dochází nutně ke zvyšování nákladů na přepravu. Matení těchto dodavatelů a přepravců, kteří neustále zaměňují místa dodání, je již jen průvodní jev samotné existence provozovny v jiném městě.

Další, neméně důležitý problém, je snížená možnost porovnat tuzemské a zahraniční dodavatele jak v kvalitě, ceně, tak i v dalších podmínkách, a pokud z nějakého důvodu dojde k náhradě komodity nakupované v tuzemsku za zahraniční, musí dojít i k převedení odpovědnosti na příslušného nákupčího.

Nejzávažnější zjištění se týká vzájemného zastoupení nákupců. Schopnost nákupce tuzemských komodit zastoupit v případě nemoci či dovolené zahraniční nákup je značně

oslabena. A tento nedostatek vyplývá především ze zmíněného geografického členění. Nákupní proces ve vztahu k zahraničním komoditám je totiž složitější. Občas zahrnuje zorganizování platby předem, přičemž některým dodavatelům stačí zaslat výpis z účtu a jiní čekají na avízo ze své banky a ve většině případů zajištění přepravy. Opět s odlišným postupem. V současnosti je situace řešena záskokem jednoho z obchodníků.

Vztah k ostatním útvarům

Efektivní činnost útvaru nákupu je bez podpory ostatních oddělení prakticky nemožná. Jasné a přesné informace mají přímo strategický význam a vyžadují spolupráci nákupců nejen s výrobou, ale i konstrukcí, vývojem, prodejem, sklady, finančním oddělením a celní deklarantkou. Společnost UNIS COOL, s.r.o. si tuto důležitost vzájemné komunikace plně uvědomuje, a proto je každé oddělení vybaveno příslušnou komunikační technologií (telefony, internet). K dispozici jsou i digitální fotoaparáty a skenery.

Elektronická pošta se využívá hlavně při postoupení výkresů, soupisu položek k objednání, fotodokumentace důležité pro reklamace, a dalších. U dokladů se spíše upřednostňuje fyzický koloběh, který je v tomto případě rychlejší a nabízí i možnost jakési kontroly.

4.1.2 Vedení lidí a kontrola

Co se týče stylu vedení nákupců, tito mají jasně definovaná pravidla a prostor pro samostatné rozhodování je omezen. Jsou jim známy osoby, které mají pravomoc zadat pokyn k objednání, postup při jakékoliv změně cen i v případě výhodnějších nabídek nových dodavatelů či reklamací. V nestandardní situaci rozhoduje ředitel společnosti na základě vyžádaných informací a podkladů. Občas je uplatňován styl, kdy vedoucí rozhoduje poté, co obdrží návrhy nákupců.

Vše je doplněno o průběžnou kontrolu skrze účetní software, který je zdrojem informací o případném neohlášeném zvýšení nákladů či položkách objednaných bez návaznosti na výrobní plán.

Takový styl vedení, vzhledem k organizační struktuře, umožňuje managementu udržet si kontrolu nad oddělením. Na jednotlivé pracovníky však může působit značně demotivačně.

4.2 *Marketing a nové cesty nákupu*

4.2.1 Nákupní proces, marketing a volba dodavatele

Útvar nákupu společnosti UNIS COOL, s.r.o. je odpovědný za zajištění všech skupin průmyslových výrobků. Jedinou výjimku tvoří snad investiční zboží, zařízení a systémy pro nevýrobní účely, kam řadíme kancelářské stroje a zařízení, PC a počítačové systémy. Tyto má na starosti IT specialista.

Jak již bylo zmíněno, nákupci mají jasně stanovený postup týkající se nákupního procesu i rozhodovacích aktivit jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Jsou jim známy osoby s pravomocí objednat, způsob stanovení množství, postup týkající se volby dodavatele aj. Samozřejmostí je i přehled o skupinách výrobků, které musí projít schvalovacím procesem managementu společnosti. Jedná se zejména o investiční zboží, zařízení a systémy k použití v procesu výroby a některé specifické služby, jako např. služby tlumočnicků a překladatelů.

Podnik získává informace skrze svou účast na veletrzích a výstavách, přímých jednání s dodavatelem, internet a zpracovává je pomocí nejmenovaného softwarového produktu.

Zjištění problému

Signál o potřebě může vycházet z několika zdrojů:

- účetní software,
- vedoucí výroby či vývoje,
- obchodníci,
- sklad a expedice,
- skladová účetní odpovídající za náhradní díly do prodaných výrobků,
- management.

Podnik využívá v nákupním procesu účetního software, kde má každá výroba svůj sklad a na něm vedeny veškeré používané druhy surovin, základního materiálu, komponent, některého operačního materiálu a náhradních dílů. Nákupci však mají povinnost sledovat jen hlavní materiálový a polotovarový sklad výroby chladicího zařízení. Stavy ve skladech pro výrobu nerezů a polotovarů pro chladicí zařízení musejí hlídat přímo vedoucí těchto výrob a objednává se na základě jejich požadavku.

Tito vedoucí mají i pravomoc nákup zajistit sami bez konzultace s nákupním oddělením na základě vlastního uvážení, v případech urgentní potřeby, nebo když je to jednodušší a rychlejší. Dochází ale k problémům v koloběhu dokladů. Dodatečně se zjišťuje, kdo nakoupil a dokumenty prochází každým oddělením několikrát. Problém bych viděla i v zatěžování vedoucích, které může zapříčinit opomenutí objednat a následně také zvýšení nákladů nedostatku.

Co se týče hlavního materiálového a polotovarového skladu, u části položek jsou nastaveny minimální příp. maximální stavy. Jakmile poklesne stav pod minimální úroveň, program tuto položku zobrazí v podstavech a útvar nákupu podle toho reaguje. V případech, kdy minimální stav zadán není, položka se zobrazí v podstavech v okamžiku rezervace a nákup má zpravidla méně než měsíc na zajištění této položky.

Pokyn k nákupu zboží za účelem jeho dalšího prodeje může zadat obchodník v případě, že má na tento výrobek zákazníka. Pracovníci expedice hlásí potřebu koupě obalových materiálů a skladová účetní ve spolupráci s reklamačním technikem objednává u nákupu náhradní díly do prodaných výrobků. Opět na základě přímé objednávky zákazníka či reklamace. Vedoucí vývoje má pak pravomoc objednat u nákupního oddělení jakoukoliv položku nutnou pro vývoj nových výrobků či jako náhradu za jinou stávající, výrobku nevyhovující.

Základní údaje o potřebě a specifiky výrobku

Údaje o požadovaném druhu a množství či technických parametrech podává přímo zadavatel objednávky. V případě signálu o potřebě vycházejícím z účetního software jsou druh a parametry známy. Jedná se totiž o opakovaný nákup. Útvar nákupu má pak pokyn k objednání materiálu maximálně na dva měsíce a množství odvozuje z průměrné spotřeby předchozích měsíců.

Hledání dodavatele, posuzování nabídek a výběr dodavatele

Pokud jde o opakovaný nákup, nákupci se snaží o dosažení lepších podmínek dodání a nižších cen u stávajících dodavatelů, případně o hledání nových potenciálních dodavatelů. Jiný je postup u prvního nákupu, který je časově značně náročný. Zde je velmi důležitá komunikace a spolupráce s vývojem a konstrukcí. Zaměstnanci těchto útvarů podávají technické informace či postupují výkresy. Velmi často jsou i zdrojem návrhů, které dodavatele oslovit.

Počet odeslaných poptávek je předepsán pouze u přepravy. U ostatního se upřednostňuje rychlost nalezení dodavatele, aby bylo možné zákazníkovi co nejdříve potvrdit termín dodání výrobku, a poté, co se situace stabilizuje, hledají nákupci další výrobce či distributory nabízející výhodnější podmínky.

Nabídky takto oslovených dodavatelů jsou předány zpět na vývoj k posouzení z technického hlediska. Po schválení se postupují řediteli a ten vznese konečné rozhodnutí.

Objednávka

Vystavení objednávky si někdy vyžaduje spolupráci s účetním oddělením, které do účetního software zavádí obchodní partnery. Pokud tito v programu již existují, nákupce jednoho z nich zvolí, zadá formálně dohodnuté parametry, množství, termín, cenu příp. další a dále objednávku spravuje a komunikuje s dodavatelem. Jedná-li se o nákup položky ve skladu ještě nefigurující, obrací se pracovník útvaru nákupu na skladové účetní, které po konzultaci s konstrukcí či vývojem artikl zakládají.

Pod touto fází nákupního procesu si představuji i zajištění platby nebo přepravy.

Zhodnocení nákupu

V rámci vyhodnocení procesu dochází ke kontrole množství a kvality dodávky. Pakliže je zjištěná odchylka, pracovník skladu ji uvede do dodacího listu a tento postoupí nákupci, jehož úkolem je zahájení reklamačního řízení. V případě bezvadného plnění dodací list stvrdí podpisem a opět předá útvaru nákupu, který dokumenty kompletuje pro skladové účetní.

4.2.2 Nové cesty nákupu

Společnost UNIS COOL, s.r.o. uzavřela obchodní partnerství se svým nejmenovaným dodavatelem s cílem sdružení poptávek za účelem většího objednáčích množství, a tím pádem možnosti dosažení výhodnějších nákupních podmínek.

Zatímco tento obchodní partner stejné komodity používá k dodávání servisům a dalším, UNIS COOL, s.r.o. je využívá k výrobě. Jde tedy o slučování nákupů firem, které si nekonkurují.

Tato forma spolupráce umožňuje firmě UNIS COOL, s.r.o. snížit náklady a v konečném důsledku tedy zvýšit zisk či snížit ceny.

4.3 Řízení zásob

Jak jsem uvedla v předchozích kapitolách, UNIS COOL, s.r.o. využívá k řízení podniku nejmenovaného softwarového produktu. Jeho prostřednictvím zpracovává údaje o spotřebě, dodavatelích, nakupovaných i vyráběných produktech, zákaznících, cenách, aj. Nás budou nyní zajímat zásoby a způsob jejich řízení.

4.3.1 Zásoby a jejich řízení

Veškeré používané druhy surovin, základního materiálu, komponent, některého operačního materiálu a náhradních dílů jsou vedeny na oddělených skladech jednotlivých výrob. Jediné dva sklady jsou však řízeny právě skrze program – hlavní materiálový a polotovarový sklad.

Položky můžeme z hlediska nastaveného minima a maximálního množství na objednávce rozdělit zhruba do 4 základních skupin:

- $MIN = 0 \Rightarrow$ objednací množství rovné potřebě na určitou zakázku,
- $MIN = 0 \Rightarrow$ objednací množství na pokrytí potřeby po 2 měsíce,
- $MIN =$ pokrytí potřeby v období mezi 2 dodávkami \Rightarrow objednací množství na pokrytí potřeby po 2 měsíce,
- $MIN >$ pokrytí potřeby v období mezi 2 dodávkami \Rightarrow objednací množství na pokrytí potřeby po 2 měsíce.

U části položek s nulovým minimálním stavem se tedy předpokládá, že materiál je široce dostupný a není problém jej zajistit ve lhůtě nutné pro dodržení stanovených termínů zákazníkům, nebo se jedná o artikly, které se běžně nevyužívají a podnik je nemá zájem udržovat skladem, ale nákupce je opět schopen dodat v potřebné době či jsou lhůty pro specifické výrobky delší. Taková položka se nákupcům zobrazí v podstavech v okamžiku rezervace.

U dalších dvou uvedených skupin materiálu jsou nastaveny minimální příp. maximální stavy a program vysílá signál o potřebě koupi, jakmile poklesne bilanční zásoba tj. skutečný stav ve skladu zmenšený o rezervace a zvětšený o velikost nevyřízených objednávek, pod minimální úroveň.

Dále je možné odvodit, že podnik udržuje kromě zásoby obrátové i zásobu pojistnou, jenž má tlumit náhodné výkyvy v intervalu dodávky. Jedná se zejména o ty položky, u kterých je častější prodloužení dodacího termínu.

Jelikož někteří dodavatelé plánují celopodnikové dovolené, a jedná se zejména o zahraničí, které v letních měsících zastavuje výrobu až na 6 týdnů, UNIS COOL, s.r.o. vytváří i zásobu pro předzásobení.

4.3.2 Moderní přístupy k řízení zásob

Z dříve zmíněného je zřejmé, že podnik jednotlivé položky skladových zásob člení. K jejich řízení však nevyužívá žádného z moderních přístupů a tím se ochuzuje např. o možnost snížení nákladů. Vždyť spolupráce s některými dodavateli přímo vybízí k vyjednání dodávek v režimu JIT. Tato metoda však značně překračuje rámec mé bakalářské práce, proto se jí podrobněji zabývat nebudu a pozornost zaměřím na analýzu ABC.

Věnovat se budu materiálovému skladu výroby polotovarů pro chladicí zařízení nazvanému MAT4. Výroba je poměrně nová a vyznačuje se nižším počtem druhů skladových položek, což mi umožní Paretovu analýzu provést a nepřekročit rozsah práce.

Vycházím z vnitropodnikových údajů, které jsem doplnila o vlastní výpočty. Jednotlivé druhy artiklů jsem uspořádala sestupně podle procentního podílu na celkové spotřebě vyjádřené v Kč, viz příloha A, a vytvořila sloupec kumulativního obrátu v Kč. Následující tabulka je již výsledkem provedené analýzy viz tab. 3.1. Na další straně je potom uvedena její grafická podoba viz graf 3.1.

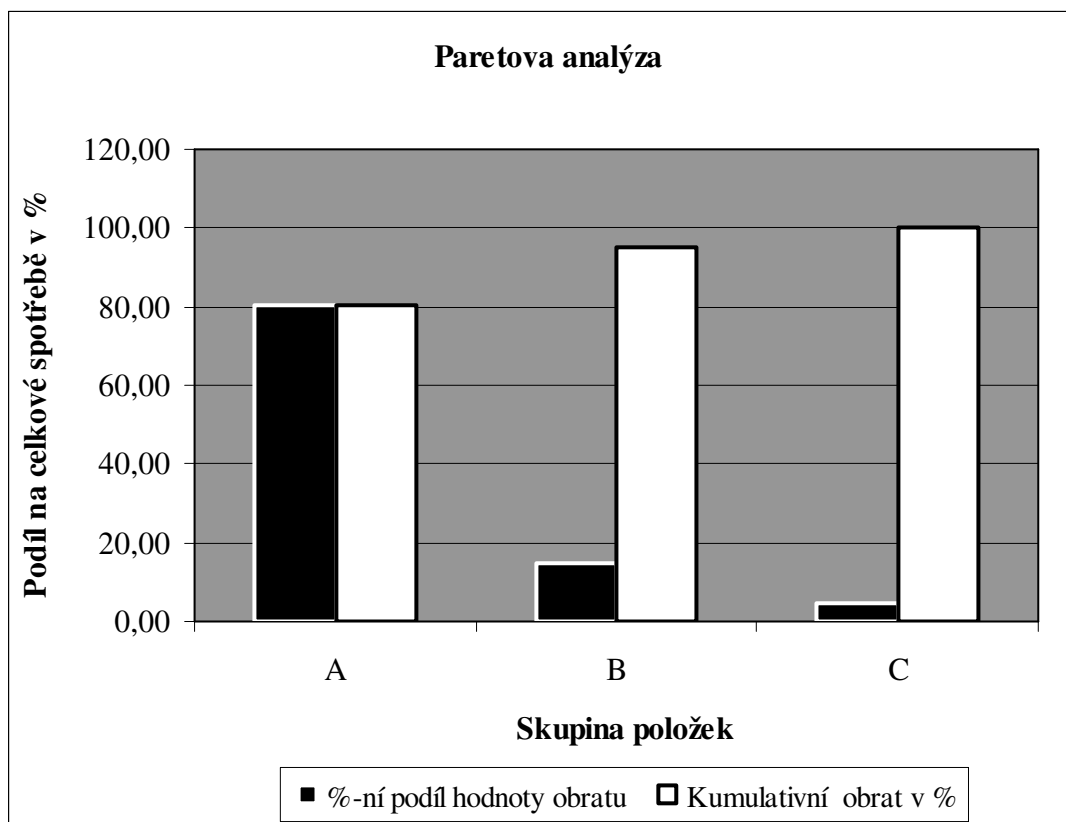
Tab. 3.1: Výsledek analýzy ABC viz [autor práce]

Skupina položek	Číslo položek	Kumulativní obrát v %	%-ní podíl hodnoty obrátu	%-ní podíl počtu položek
A	1-10	80,49	80,49	14,49
B	11-23	95,24	14,76	18,84
C	24-69	100,00	4,76	66,67

Položky 1 – 10 můžeme označit jako strategicky významné, jelikož nejvíce přispívají k hospodářskému výsledku firmy. Podnik by jim měl věnovat největší pozornost jak z hlediska řízení nákupu, tak zásob. Měl by usilovat o úzkou spolupráci s dodavateli za

účelem zkrácení dodacích lhůt či zlepšení podmínek dodání, což v konečném důsledku povede ke snížení nákladů.

Graf 3.1: Paretova analýza viz [autor práce]



Zatímco u položek skupiny A se obecně doporučuje časté objednávání po menších dávkách s minimální pojistnou zásobou, u materiálu spadajícího do třídy C je navrhován pravý opak.

Vzhledem k tomu, že se opravdu jedná o menší počet druhů a veškeré artikly se objednávají maximálně u 6 dodavatelů, je možnost využití této analýzy v praxi snižena. Nicméně dává názorný příklad, jak Paretovu analýzu realizovat v jiných skladech.

5 Návrhy na řešení zjištěných problémů

5.1 Celkové shrnutí problémů

Před samotným podáním návrhů na řešení zjištěných problémů považuji za vhodné nedostatky v oblasti nákupu a řízení zásob společnosti UNIS COOL, s.r.o. shrnout. Na základě podrobné analýzy vybraných oblastí bylo zjištěno následující:

- tuzemským dodavatelům jsou vystavovány dvojité objednávky,
- neustále dochází k záměně provozoven dodavatelů a přepravci,
- možnost porovnání tuzemských a zahraničních dodavatelů je značně oslabena,
- v okamžiku hledání dodavatele nové komodity dochází k nesystematickému předávání informací a odpovědnosti mezi tuzemským a zahraničním nákupcem,
- zastoupení zahraničního nákupce se musí řešit záskokem jednoho z obchodníků,
- možnost demotivace pracovníků nákupu využívaným stylem vedení,
- dochází ke zbytečným procesům v důsledku nákupu zajištěného některým z vedoucích pracovníků,
- zatěžování vedoucích sledováním stavů zásob,
- k řízení zásob podnik nevyužívá žádného z přístupů.

5.2 Návrhy na řešení zjištěných problémů

Následují samotné návrhy na řešení, které však nemusí mít stejný sled jako zjištěné problémy. Postupovala jsem od jedné oblasti ke druhé a doporučila změny, jež některé z nedostatků zmírní či odstraní.

5.2.1 Řízení nákupu

Společnosti UNIS COOL, s.r.o. bych nejprve doporučila provést v útvaru nákupu změnu vnitřní dělby práce. Rozhodně bych upustila od geografického principu, který způsobuje většinu ze zjištěných problémů.

Navrhuji dodavatelsky orientované členění označované také jako key-account-management s tím, že každý nákupce by měl na starosti část dodavatelů tuzemských a část zahraničních. Podnik by tak odstranil problém se zastoupením zahraničního nákupce a

zabránil by vystavování dvojitých objednávek, což ztěžovalo komunikaci. Získá také schopnost sloučit své požadavky, a tedy možnost nakupovat ve velkých množstvích. Dodavatelé pak budou přístupnější vyjednávání o nižších cenách a podnik dosáhne tradičních úspor z rozsahu. Výhodou je i lepší informovanost o dodavatelských možnostech.

Co se týče nákupců, těmto se zjednoduší nákupní proces v tom směru, že odpadne předávání odpovědnosti a informací. Nespornou výhodou bude možnost porovnání tuzemských a zahraničních dodavatelů, což může znamenat další snižování nákladů.

Mohlo by dojít i k částečnému potlačení problému se záměnou provozoven v důsledku toho, že s každým dodavatelem bude jednat jediný nákupce.

5.2.2 Nákupní proces

Pokud jde o nákupní proces, byla zjištěna skutečnost, že vedoucí výrob či vývoje občas využívají pravomoc nákup zajistit sami. Způsobuje to však jen potíže a řadu zbytečných procesů.

Vzhledem k velmi dobré komunikaci a vybavenosti jednotlivých oddělení komunikační technologií nevidím problém v tom, aby veškerý nákup zásadně zajišťoval příslušný útvar. Vedoucí má zpravidla přesné informace o požadovaných parametrech a nezbývá tedy než je prostřednictvím intranetu předat.

Jestliže dojde k úsporám času v hledání odpovědné osoby, která nákup zajistila, v předávání dokladů z jednoho oddělení na druhé apod., pak nedojde k většímu zatížení nákupců.

Snad jediné nákup investičního zboží, zařízení a systémů pro nevýrobní účely bych ponechala v původní odpovědnosti IT specialisty. Tento nákup totiž musí projít schvalovacím procesem managementu společnosti a IT specialista je účasten jejich schůzek.

V rámci této oblasti byla zjištěna ještě jedna skutečnost, a sice, že v okamžiku nalezení nového dodavatele a schválení jeho materiálu vývojovým oddělením, se podklady postupují zpět řediteli k vynesení konečného rozhodnutí o změně. Pokud jsou si technici jistí vhodností a použitelností materiálu, nevidím opět důvod, aby toto rozhodnutí nebylo v pravomoci nákupců. Došlo by ke zkrácení procesu změny dodavatele, zmírnění zatížení ředitele společnosti, a navíc rozšíření prostoru pro samostatné rozhodování nákupců by mohlo působit jako motivační faktor.

5.2.3 Řízení zásob

V kapitole Řízení zásob jsem provedla analýzu zásob ve skladu výroby polotovarů pro chladicí zařízení metodou ABC. Přinejmenším tuto metodu bych doporučila realizovat i na ostatních skladech s tím, že by došlo k přehodnocení minimálního a objednáčím množství s ohledem na doporučení ke každé skupině.

Podnik získá přehled o strategicky významných položkách a může nákup úkolovat věnováním největší pozornosti a úsilí právě komoditám spadajícím do skupiny A.

Jestliže se nákupci zaměří na vybraný okruh zásob a přestanou plýtvat největším podílem času ve vyjednávání o „haléřových“ položkách, může společnost brzy zaznamenat pozitivní změny v hospodářském výsledku.

V analýze jsem dále uvedla, že jediné dva sklady jsou řízeny skrze program, zatímco stavy materiálu ostatních skladů musejí hlídat přímo vedoucí výrob či jimi pověřenými pracovníci a potřebu objednávky pak hlásit nákupcům. Je celkem škoda plně nevyužívat možnosti, které daný software nabízí a ulehčit tak vedoucím. Stejný systém, jako je u hlavního materiálového skladu, bych doporučovala zavést alespoň u skladu výroby polotovarů pro chladicí zařízení. Na druhé straně chápu, že ostatní výroby využívají omezený počet druhů položek a změna v systému jejich sledování by si vynutila i organizační změny.

5.2.4 Další možnosti změn

Na závěr bych ještě zmínila nutnost změny organizace nákupního útvaru. Nezabývám se jí podrobně z toho důvodu, že doporučení v této oblasti by si vyžádalo hlubší analýzu i v organizaci ostatních oddělení. Pokud si však podnik významnost nákupu uvědomuje a usiluje o snížení nákladů, ví, že je nutná tvorba ucelené strategie, a tedy pověření pracovníka, který by ji měl na starosti.

Navrhuji alespoň posílení nákupního oddělení o jednoho nákupce, který by zároveň plnil i funkci jakéhosi vedoucího a mluvčího útvaru. Účastnil by se schůzek managementu, kde se jedná o nových výrobcích, aby odstranil neefektivnost procesů vznikající v důsledku neinformovanosti v této oblasti. Zároveň by zjednodušil komunikaci s vedením.

6 Závěr

Společnost UNIS COOL, s.r.o. působí na trhu chladicího a gastronomického zařízení už více jak deset let a za tu dobu se vypracovala na pozici světového výrobce. V roce 2009, kdy na českou ekonomiku dopadla plnou vahou světová finanční krize, však začala pociťovat sílící konkurenční tlaky a z nich vyplývající nutnost snižování cen skrze nákladové úspory, pružně reagovat na požadavky zákazníků či přicházet na trh s novinkami. Pokud jde o snižování nákladů, správně zaměřila svou pozornost na nákup a podařilo se jí v tomto směru dosáhnout některých úspěchů.

Ve své bakalářské práci jsem se tedy zabývala právě touto problematikou řízení zásob a nákupu. Cílem bylo provést analýzu současné situace společnosti a na základě získaných informací navrhnout takové opatření a změny, které by znamenaly zefektivnění procesů či snížení nákladů a podnik v jeho snaze o upevňování pozice na trhu podpořily.

Vycházela jsem z vnitropodnikových údajů a vlastních zkušeností získaných plněním funkce nákupce ve zmíněné společnosti a vše podepřela studiem odborné literatury. Nejdůležitějším doporučením byla změna vnitřní dělby práce. Návrhy se týkaly také rozhodnutí, aby veškerý nákup zásadně zajišťoval příslušný útvar, změna dodavatele byla v pravomoci nákupců a k řízení zásob podnik využíval Paretovu analýzu. Nastínila jsem i nutnost změny organizace nákupního oddělení.

Na závěr nezbyvá než konstatovat, že cíle bylo dosaženo. Velkou část problémů se podařilo odhalit a věřím, že mnou navrhované změny je odstranění nebo alespoň zmírní. Podniku tak mohou přinést požadované úspory.

Seznam použité literatury

- [1] BOONE, L. E.; KURTZ D. L. *Management*. 4th ed. USA: McGraw-Hill, 1992. 605 s. ISBN 0-07-540964-X.
- [2] DAY, M. *Gower handbook of purchasing management*. 3rd ed. Hants: Gower Publishing, 2002. 389 s. ISBN 0-566-08404-X.
- [3] EMMETT, S. *Řízení zásob*. Přel. M. Henychová. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
- [4] GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [5] HARDING, M.; HARDING, M. L. *Purchasing*. 2nd ed. Barron's Educational Series, 2001. 259 s. ISBN 0-7641-1405-0.
- [6] KOTLER, P.; WONG V.; SAUNDERS J.; ARMSTRONG G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7] LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [8] LYSONS, K.; FARRINGTON, B. *Purchasing and supply chain management*. 7th ed. Essex: Pearson Education, 2006. 709 s. ISBN 0-273-69438-3.
- [9] SCHULTE, CH. *Logistika*, 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
- [10] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.
- [11] ŠLAPOTA, B.; GRABARCZYK, K.; LETÁK, J. *Nákup?* Havířov-Podlesí: Question Marks, 2005. 247 s.
- [12] TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [13] TOMEK, J.; HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- [14] www.uniscool.cz
- [15] www.justice.cz

Seznam zkratek

DIČ – daňové identifikační číslo

IČO – identifikační číslo organizace

IT – information technology

JIT – Just-in-Time

Kč – koruna česká

MIN – minimum

OR – obchodní rejstřík

PC – personál computer

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

VAT – value added tax

v.o.s. – veřejná obchodní společnost

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 5. 2010

Dagmar Kohutová
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:
Morávka 249, 739 05 Morávka

Seznam příloh

Příloha A – Podklady pro analýzu ABC (vnitropodnikové údaje a vlastní výpočty)

Příloha A – Podklady pro analýzu ABC (vnitropodnikové údaje a vlastní výpočty)

Č. pol.	Č. artiklu	Název artiklu	Spotřeba za II. pol. 2009 v Kč	Podíl na celk. spotřebě v %	Kumulativní obrat v %	Třída
1	302098	Trubka	3 182 082,66	22,4203		A
2	302090	Trubka	1 976 186,13	13,9238	36,3440	A
3	126325	Motor	1 760 597,43	12,4048	48,7488	A
4	301006	Fólie X	1 336 851,69	9,4192	58,1680	A
5	126483	Motor	713 669,31	5,0284	63,1964	A
6	131885	Mřížka	632 090,85	4,4536	67,6499	A
7	126490	Motor	581 061,60	4,0940	71,7440	A
8	302186	Trubka	561 322,47	3,9550	75,6989	A
9	302101	Trubka	355 661,04	2,5059	78,2048	A
10	663080	Pájka	323 881,86	2,2820	80,4868	A
11	126295	Motor	242 381,07	1,7078	82,1946	B
12	663111	Pájka	211 071,00	1,4872	83,6818	B
13	131892	Mřížka	201 950,73	1,4229	85,1047	B
14	010326	Koleno	180 393,51	1,2710	86,3757	B
15	664320	Trhací nýt	179 647,20	1,2658	87,6414	B
16	131705	Mřížka	178 912,29	1,2606	88,9020	B
17	001443	Vrtule	165 334,32	1,1649	90,0669	B
18	503332	F tube 2	161 291,46	1,1364	91,2033	B
19	131701	Mřížka	148 544,04	1,0466	92,2499	B
20	301080	Fólie Y	128 469,78	0,9052	93,1551	B
21	010775	Koleno	110 028,24	0,7752	93,9304	B
22	448101	Vývodka	97 944,81	0,6901	94,6205	B
23	302095	Trubka	88 257,87	0,6218	95,2423	B
24	001732	Vrtule	50 790,15	0,3579	95,6002	C
25	001312	Vrtule	44 542,47	0,3138	95,9140	C
26	705933	Zátka	36 847,38	0,2596	96,1736	C
27	503411	F tube 3	35 363,67	0,2492	96,4228	C
28	010112	Koleno	34 131,99	0,2405	96,6633	C
29	503812	F Tube 1	33 969,87	0,2393	96,9026	C
30	224380	Manifold	31 368,96	0,2210	97,1236	C
31	813320	Lepenka	28 854,42	0,2033	97,3269	C
32	503915	F tube 4	27 514,65	0,1939	97,5208	C
33	448186	Vývodka	26 665,08	0,1879	97,7087	C
34	001881	Vrtule	24 654,63	0,1737	97,8824	C
35	302456	Trubka	23 669,37	0,1668	98,0491	C
36	705456	Zátka	21 814,71	0,1537	98,2028	C
37	813536	Krabice	20 250,00	0,1427	98,3455	C

38	001927	Vrtule	15 413,82	0,1086	98,4541	C
39	813291	PB	14 591,10	0,1028	98,5569	C
40	813332	Fólie bublinková	13 365,60	0,0942	98,6511	C
41	126814	Ventilátor	12 016,80	0,0847	98,7358	C
42	010743	Koleno	11 929,80	0,0841	98,8198	C
43	448139	Vývodka	11 646,24	0,0821	98,9019	C
44	224516	Distributor 2 ways	9 804,60	0,0691	98,9710	C
45	705110	Zátka	8 444,79	0,0595	99,0305	C
46	515000	Šroub	81 505,71	0,5743	99,6047	C
47	126110	Motor	7 405,56	0,0522	99,6569	C
48	308420	Trubka	6 658,74	0,0469	99,7038	C
49	516120	Podložka	6 576,00	0,0463	99,7502	C
50	001600	Vrtule	5 419,89	0,0382	99,7883	C
51	813721	Váz. p.	4 074,00	0,0287	99,8171	C
52	308779	Trubka	3 798,63	0,0268	99,8438	C
53	350500	Barva	3 765,00	0,0265	99,8703	C
54	514333	Matice	2 667,84	0,0188	99,8891	C
55	705336	Zátka	2 557,14	0,0180	99,9072	C
56	111800	Kap. X	2 387,73	0,0168	99,9240	C
57	302344	Trubka	1 860,00	0,0131	99,9371	C
58	010286	Koleno	1 652,40	0,0116	99,9487	C
59	516121	Podložka	1 644,00	0,0116	99,9603	C
60	308390	Trubka	1 140,00	0,0080	99,9683	C
61	412100	Rozdělovač	897,00	0,0063	99,9747	C
62	710128	Zátka vnitřní	877,26	0,0062	99,9808	C
63	308130	Trubka	858,96	0,0061	99,9869	C
64	730111	Ventil odvzdušňovací	511,74	0,0036	99,9905	C
65	710321	Zátka vnější	380,67	0,0027	99,9932	C
66	664170	Trhací nýt	357,12	0,0025	99,9957	C
67	664201	Trhací nýt	300,81	0,0021	99,9978	C
68	920500	Hmoždinka	156,24	0,0011	99,9989	C
69	309118	Trubka	152,82	0,0011	100,0000	C
Celkem			14 192 886,72	100,0000		

Pozn.: Z důvodu utajení přesných údajů o spotřebě za II. pol. 2009 v Kč, byla tato přepočtena koeficientem, který je znám pouze mně a managementu firmy UNIS COOL, s.r.o. Poměr však zůstal zachován, a je tedy možné analýzu ABC prakticky využít.